

Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

L'Attività Museale ai Tempi del Virus SARS-  
CoV-2: Strategie Digitali per i Musei

Elena Querci, Enrica Pavione  
Daniele Grechi, Camilla Caccia

Pavia, June 30, 2021  
Volume 12 - N. 2/2021

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)

  
PaviaUniversityPress

# L'Attività Museale ai Tempi del Virus SARS-CoV-2: Strategie Digitali per i Musei

Elena Querci, PhD

Dipartimento di Economia,  
Università degli Studi  
dell'Insubria - Varese

Enrica Pavione, PhD

Aggregate Professor,  
Dipartimento di Economia,  
University of Insubria, Varese,  
Italy.

Daniele Grechi, PhD

Assegnista, Dipartimento di  
Scienze Umane per  
l'Innovazione del Territorio,  
Università degli Studi  
dell'Insubria, (Como)

Camilla Caccia

Dipartimento di Economia,  
University of Insubria, Varese,  
Italy.

**Corresponding Author:**

Enrica Pavione  
*Department of Economics,  
University of Insubria  
Via Monte Generoso 71, 21100,  
Varese  
enrica.pavione@uninsubria.it*

**Cite as:**

Querci, E., Pavione, E.,  
Grechi, D., & Caccia, C.  
(2021). L'attività museale ai  
tempi del Virus SARS-CoV-2:  
strategie digitali per i Musei.  
*Economia Aziendale Online*,  
12(2), 191-204.

**Section:** *Refereed Paper*

---

**ABSTRACT**

I musei, durante il lockdown, hanno dovuto utilizzare nuovi strumenti e tecniche per promuovere l'arte, trasformando così il digitale nel "new normal del beneficio culturale". Il crescente utilizzo delle mostre online e l'apertura di piattaforme sui social network, già presenti nel panorama prima della pandemia ma in modo molto ridotto, ha permesso agli interessati di prendere parte ad eventi interattivi e personalizzati. L'impegno dei musei, quindi, è stato quello di attivare e promuovere sempre di più la loro attività sui social network e siti web in modo tale che anche le persone che si trovano dall'altra parte del mondo possano lo stesso fruire delle proposte museali italiane. Attraverso una analisi di dati primari e secondari viene investigata la partecipazione e la tipologia dei visitatori ante e post Virus Covid-19. Un approfondimento, riguardante il periodo di chiusura, focalizzerà l'attenzione su tutte le attività svolte dai musei rispetto la loro virtuale apertura al pubblico con percorsi personalizzati e interattivi per la visione di mostre. Un sondaggio, condotto su un campione di 731 individui, è volto ad indagare se l'infrastruttura digitale creata nell'era della pandemia, potrà essere funzionale anche in futuro e potrà essere una nuova forma capace di diffondere arte e cultura.

During the lockdown, museums had to use new tools and techniques to promote art, thus transforming digital exhibitions into the "new normal of cultural benefit". The growing use of online exhibitions and the opening of platforms on social networks, already present in the panorama before the pandemic but in a very limited way, has allowed interested visitors to take part in interactive and personalized events. The commitment of museums, therefore, has been to activate and promote their activity on social networks and websites more and more so that even people who are on the other side of the world can still benefit from the museum proposals. Italian. Through an analysis of primary and secondary data, the participation and type of visitors before and after the Covid-19 virus is investigated. An in-depth study, concerning the closing period, will focus attention on all the activities carried out by the museums with respect to their virtual opening to the public with personalized and interactive itineraries for viewing exhibitions. A survey, conducted on a sample of 731 people, is aimed at investigating whether the digital infrastructure created in the era of the pandemic can also be functional in the future and can be a new form capable of spreading art and culture.

**Received:** April 2021  
**Published:** 30/06/2021

**Keywords:** museo, Covid-19, mostre online, social network, comunicazione digitale, arte e cultura

## 1 – Introduzione

Le mostre sono uno degli strumenti più efficaci e coinvolgenti del mondo artistico che permettono di comunicare ed esporre una ricerca personale, di raccontare un tema e di far emergere il lavoro di uno o più artisti attraverso la costruzione di percorsi e storie negli spazi più adeguati (Cerqueti, 2014). Curare e organizzare una mostra richiede tante differenti competenze, con cui le persone che collaborano, si affiancano o immedesimano negli artisti per creare una soluzione rappresentativa che possa affascinare il più possibile il pubblico.

Il presente lavoro si propone di illustrare i cambiamenti avvenuti nell'organizzazione di mostre con la comparsa del Virus Covid-19 in Italia, attraverso lo sviluppo di un'analisi che permetta di comprendere come si realizzano i cambiamenti che i musei hanno dovuto affrontare per riuscire a promuovere l'arte durante il lockdown e tutte le azioni necessarie per far fronte alle nuove condizioni sanitarie richieste. Il focus del lavoro riguarda le attività svolte dai musei durante il periodo di chiusura: la virtuale apertura al pubblico con percorsi personalizzati e interattivi per la visione di mostre e uno sguardo ai fruitori dei musei, attraverso un sondaggio, su un campione di 731 individui, volto ad analizzare l'approccio alle visite virtuali dei musei e delle mostre da loro organizzate. Il lavoro cerca di analizzare i dati del campione per poter comprendere se, questa nuova forma di arte, ha avuto successo oppure è solamente un succedaneo della normalità. Tutto questo è molto importante per poter indirizzare, nel futuro, una numerosa serie di attività museali che potrebbero essere decisive per alcuni cambiamenti strategici nel settore culturale italiano.

L'esperienza acquisita dei Musei durante la chiusura, in futuro, potrebbe essere utilizzata a supporto dell'esperienza fisica, dando l'opportunità ai visitatori di iniziare il loro percorso online godendo di alcuni contenuti in anteprima sulle collezioni, beneficiando di un percorso dedicato nel museo che suggerisce ulteriori approfondimenti. Il paper è così strutturato, dopo aver delineato le tipicità dell'attività museale, anche attraverso l'importanza del brand, ci si sofferma sulle attività svolte da alcuni musei durante il periodo del primo lockdown (marzo – giugno 2020). Successivamente, si presenta il sondaggio svolto, attraverso l'analisi del campione ed i principali risultati.

## 2 – Le finalità tipiche dell'attività museale

Il sistema museale deve svolgere, fra le molte altre funzioni, anche un'attività di studio, ricerca e documentazione che valga a supporto degli strumenti urbanistici; dovrà anche provvedere alla acquisizione e alla diffusione di conoscenze non finalizzate a particolari progetti di intervento ma intese a compiti di promozione culturale e garantire la conservazione delle opere facenti parte delle raccolte (Montella, 2020). Quindi la dimensione comunicativa dell'arte stessa si esplicita attraverso l'intreccio tra opera, artista e contesto espositivo dando completezza alle finalità di ricerca, educazione e svago.

La ricerca di approcci olistici per i musei ha incluso, nella valutazione della cultura, fattori ambientali e legati alla sostenibilità. Throsby (2001), ha presentato un quadro molto chiaro del nesso tra cultura e sostenibilità, puntualizzando come la cultura, al pari dell'ambiente, rappresenta una risorsa, sia tangibile che intangibile, che deve essere garantita alle future generazioni, in un'ottica sia intergenerazionale sia intra-generazionale, con particolare attenzione alle politiche di sviluppo a base culturale (culture led). Come puntualizza l'UNESCO (2020) nel suo report sui musei nell'era Covid-19:

I musei giocano un ruolo fondamentale nelle nostre società. Non solo essi preservano il nostro patrimonio, ma anche garantiscono spazi in cui promuovere l'educazione, l'ispirazione e il dialogo. Basati sui valori di rispetto e diversità culturale, i musei rafforzano la coesione sociale, stimolano la creatività e convogliano la memoria collettiva. Inoltre, il loro ruolo nella promozione del turismo è un fattore chiave per lo sviluppo economico

sostenibile, sia a livello locale che nazionale, che sarà essenziale per superare la crisi nei prossimi mesi e anni.

Nel bilancio sociale (Gazzola et al., 2017) delle istituzioni museali possiamo, infatti, trovare la descrizione delle attività fondamentali, anche tramite di alcuni indicatori, svolte dal museo. Gli indicatori possono essere di varia natura, ma per lo più qualitativo – descrittivi, relativi alla qualità del servizio offerto e sull'impatto sociale generato da queste organizzazioni, soprattutto in termini di benefici culturali prodotti (Manetti et al., 2008). Il valore socioculturale generato dall'attività museale è messo in evidenza dalla loro rendicontazione non finanziaria dove si evidenzia la misura della performance museale, nonché l'efficacia e l'efficienza gestionali, valutando la coerenza fra risultati raggiunti, mission museale e aspettative degli stakeholders.

L'attività museale e di mostre si realizzano in diverse forme, volte a presentare un racconto coerente ed efficace di una ricerca artistica, quale rappresentazione di una specifica tematica o testimonianza di una collezione d'arte pubblica o privata. I musei ma anche biblioteche, magazzini e abitazioni private sono luoghi utilizzati per meglio valorizzare le collezioni sia sotto un profilo culturale – artistico che economico.

Diverse sono le forme di organizzazione delle mostre e si differenziano in funzione del numero di artisti esposti, della durata, dell'ordine temporale e del luogo, come espresso nella Tabella.1.

**Tab. 1 – Tipologie di organizzazione di mostre nei musei** (Fonte: Elaborazione degli autori basata su Marani e Pavoni, 2020; Cimoli, 2020)

Tipologia di mostre	Caratteristiche
<b>Personale</b>	Racchiude le opere di un singolo artista e normalmente tende ad esporre i pezzi più recenti o più celebri dello stesso
<b>Collettiva</b>	Dedicata all'esposizione di più artisti, viventi o meno, accumulati dall'appartenenza ad un determinato movimento artistico o ad un determinato periodo storico - culturale.
<b>Temporanea</b>	È caratterizzata da una breve durata che può andare da qualche settimana fino a coprire l'arco di alcuni mesi. Il vantaggio di questa modalità espositiva è l'ottimizzazione dell'uso delle risorse, degli spazi disponibili e permette di presentare esposizioni attuali con materiali e tecniche nuove che stimolano la creatività nel visitatore
<b>Permanente</b>	Tipica dei musei nei cui spazi possono essere apprezzate le collezioni più importanti che caratterizzano il museo stesso
<b>Retrospettiva</b>	Destinata ad allestire i momenti salienti, in ordine cronologico, dell'evoluzione di un movimento culturale, di una testimonianza artistica o di un singolo autore.
<b>Antologica o monografica</b>	È riservata ad una raccolta di opere significative che illustrano l'evoluzione di uno o più artisti, senza però necessariamente seguirne tutto il percorso sotto il profilo cronologico
<b>itinerante</b>	Prevede allestimenti in diverse sedi, con la progettazione di specifici adattamenti espositivi. È una forma spesso sostenuta dallo Stato che garantisce un più alto flusso di visitatori e permette di abbattere i costi fissi mediante suddivisione delle spese tra i vari enti ospitanti.
<b>online</b>	È un format che garantisce un'esperienza su più livelli ed è impiegata per raggiungere anche una nuova tipologia di pubblico: i millennials.

Per organizzare una mostra non ci si deve soffermare solo sul “contenuto”, perché il successo di questa dipende anche dal suo “nome”, un vero e proprio *brand* (Camarero, et al., 2010), che come tale, ha la capacità di catturare il pubblico, catalizzando l’attenzione dei “consumatori/visitatori” dell’arte. Il brand, secondo Aaker (2012), è una combinazione tra il prodotto di un’organizzazione e la percezione che le persone, nel caso di un museo per tutti i suoi stakeholder, hanno di essa. Sono le attività legate alla missione dell’organizzazione che danno forma a questa percezione combinando la qualità del prodotto, la sua promozione e il customer service. Gli effetti dell’esperienza contribuiscono a creare e instillare nei consumatori quei sentimenti e sensazioni che emergeranno poi, istintivamente, quando ripenseranno al prodotto o all’organizzazione stessa. Inoltre, la sua diffusione riveste un’importanza fondamentale poiché attrae il pubblico, diventando una sicurezza che avvicina sempre di più l’offerta ai desideri culturali di questo.

Il *brand* è ritenuto necessario per il successo di un museo o di una mostra perché crea un “indotto” e quindi dei vantaggi economici per tutta la comunità locale e per gli operatori del territorio. Per David A. Aaker (1991) e Jean-Noël Kapferer (1992), il brand è identificato come un *capitale*, che sviluppa il valore per l’impresa attraverso la creazione del valore per il cliente.

Infine, nell’ambito della valorizzazione dei beni culturali è importante anche l’utilizzo di strategie di *marketing* e di comunicazione, volte ad aumentare la *brand awareness* e la *brand reputation* di una mostra (Pusa, e Uusitalo, L. 2014), come indicato in Figura 1. In questo modo i musei, attraverso i propri brand, contribuiscono alla costruzione della propria identità personale e la loro integrazione sociale (Aaker, 1996).



**Fig. 1 – Identità del marchio nei musei d’arte** (Fonte: nostra rielaborazione da Pusa, e Uusitalo, 2014)

Ponendo l’attenzione al periodo corrente possiamo affermare che la situazione dei musei, durante la prima ondata della pandemia, è stata analizzata da numerosi autori. Ciò che è emerso è che, come confermato dall’UNESCO, si è registrato a livello globale un calo delle presenze del 70% con conseguenti cali dei ricavi superiori al 50% (nel confronto 2019-2020) (King et al., 2021; UNESCO, 2020). I musei sono rimasti chiusi, mediamente, più di 150 giorni e a tutto questo, nonostante siano state messe in atto numerose misure di sostegno, si è aggiunto ad un calo del 40% dei sussidi pubblici (UNESCO, 2020). Inoltre, le chiusure prolungate hanno come causa, in

aggiunta dell'ovvio calo di visitatori, un effetto di traino negativo che porta sempre meno persone a visitare le mostre (Ou, 2021).

Da un punto di vista della conservazione di edifici ed opere si hanno, anche in questo caso, problematiche ad ogni livello, con la conseguenza di potenziali peggioramenti complessivi sia delle strutture sia delle opere contenute (Hilario e Su, 2020).

Tutto ciò ci porta ad una riflessione sulla situazione attuale, ovvero su come l'avvento della pandemia Covid-19 può cambiare, ed ha cambiato, la situazione museale italiana. È chiaro che, con i lunghi mesi di stop, sia nella fase marzo 2020-giugno 2020 (oggetto d'indagine del lavoro) che nei mesi successivi alla seconda ondata (partendo da novembre 2020), il settore museale ha dovuto necessariamente innovarsi e rendersi disponibile, seppur parzialmente, anche in queste situazioni. L'importanza culturale nel nostro paese è un aspetto di chiaro rilievo e pertanto, nei paragrafi successivi, analizzeremo, teoricamente, la situazione del comparto museale nel corso dei primi mesi della pandemia.

### 3. L'attività museale durante il lockdown in Italia

La prestigiosa rivista "The Art Newspaper" ([www.theartnewspaper.com](http://www.theartnewspaper.com)), nel suo sondaggio annuale sulla partecipazione ai musei da parte dei visitatori, mostra come la pandemia abbia avuto un impatto "devastante" sui musei di tutto il mondo. Il sondaggio annuale rivela che lo scorso anno la partecipazione complessiva dei 100 musei d'arte più visitati al mondo è diminuita di un incredibile 77% nel 2020, da 230 milioni di visitatori nel 2019 a soli 54 milioni, a causa dell'obbligo di chiusura per il lockdown. Dalla ricerca effettuata risulta che tra i musei italiani – nei Musei Vaticani e nelle gallerie degli Uffizi e dell'Accademia a Firenze – le presenze sono diminuite rispettivamente dell'81%, 72% e 81%. Nonostante sia stato chiuso per altri 193 giorni – uno dei tassi di chiusura più alti tra i musei europei intervistati – la partecipazione al Palazzo Reale di Milano è scesa solo del 48%, a circa 391.000 presenze (Sharpe e Da Silva, 2021).

Per far fronte all'obbligo di chiusura e al fine di continuare la loro funzione culturale, sociale ed economica nell'era del Covid-19, nel settore museale e delle mostre (Spada e Valentino, 2020), si è iniziato a utilizzare nuovi metodi per promuovere l'arte, accelerando sui processi digitali attraverso la realizzazione di *mostre online* o con l'apertura di piattaforme sui social network, rivedendo e integrando con nuove modalità le strategie di marketing. Secondo i dati ISTAT del 21 maggio 2020 "In Italia si stima che nel periodo marzo-maggio 2020 vi siano stati, nei soli musei e mostre d'arte statali, un mancato afflusso di 19 milioni di visitatori e una perdita di circa 78 milioni di euro" (ISTAT 2020). L'analisi effettuata da Agostino et al. (2020) evidenzia che il ricorso alle forme digitali delle offerte dei musei e il ricorso al dialogo con i visitatori attraverso i social, nel 2020, via via, si è incrementato:

... il volume medio dei post pubblicati dai musei sui canali social media è raddoppiato rispetto ai mesi precedenti con una media di 40 post/mese per museo su Facebook (erano 25 post/mese a febbraio 2020), 60 tweet/mese per museo (erano 32 tweet/mese a febbraio 2020), 33 post/mese per museo su Instagram (erano 15 post/mese a febbraio 2020). ... [I musei hanno visto così crescere] dell'8,7% i propri follower su Facebook nei mesi di marzo e aprile 2020, del 5,2% su Twitter e del 15,6% su Instagram" (Agostino, et al., 2020).

Se prima delle limitazioni imposte dalle quarantene l'uso dei social era indirizzato a promuovere le mostre, successivamente si assiste ad un nuovo approccio del digitale con temi più imperniati sulla narrazione di opere o di nuove installazioni tramite il "digital storytelling" (Cataldo, 2011), tour virtuali, visite guidate con il direttore, quiz o attività per bambini e famiglie. A sostegno delle strategie attuate le istituzioni, attraverso le attività del MiBAC (Ministero per i beni culturali), hanno dato risonanza a tutte le attività ed eventi digitali messi in atto dai musei aprendo una pagina web per raccogliere tutte queste iniziative, chiamata "La cultura non si ferma" MiBAC (2020).

Le *mostre online* a dispetto di quelle fisiche consentono di navigare liberamente all'interno di un museo virtuale permettendo ai visitatori di personalizzare il percorso sia in termini di contenuti che di tempo. Esse, quindi, assumono un ruolo attivo, avendo la possibilità di selezionare, memorizzare, archiviare e riutilizzare i contenuti secondo le proprie esigenze. Per crearle ci si avvale di "oggetti digitali" come documenti, articoli, libri, fotografie, file audio, video, modelli 3D e ci si basa su un'architettura che costituisce la struttura logica delle informazioni, dei contenuti e dei processi; questa, inoltre, rappresenta lo *spazio virtuale* all'interno del quale si collocano i progetti di valorizzazione e diffusione della conoscenza con l'obiettivo di mettere in relazione fruitori, contesti e contenuti, anche con finalità di business, attraverso un sistema o un'applicazione informatica.

Il processo di organizzazione di una mostra virtuale prevede cinque fasi:

- ideazione,
- progettazione,
- collaudo e pubblicazione,
- comunicazione, e infine
- mantenimento e conservazione.

Il *brainstorming*, come per le mostre con i visitatori in presenza, porta all'individuazione dei temi e degli obiettivi della mostra, dei soggetti da coinvolgere, dei destinatari, della verifica della praticabilità, dei tempi e della criticità. Nella seduta di *brainstorming* finalizzata all'ideazione di una mostra virtuale si prende spunto dalle linee guida dettate dall'Osservatorio tecnologico per i beni e le attività culturali (OTEBAC) che indica nelle "5 W" del giornalismo le fasi di progettazione a cui si aggiunge una H, utilizzata nel giornalismo anglosassone:

- WHO (Chi): gli attori coinvolti,
- WHAT (Cosa): i contenuti,
- WHEN (Quando): date e scadenze,
- WHERE (Dove): i luoghi,
- WHY (Perché): le finalità,
- HOW (Come): le modalità.

L'applicazione di questa regola facilita la raccolta delle idee, l'organizzazione dei risultati, evita di tralasciare informazioni importanti e aiuta a sintetizzare al massimo le informazioni.

Nella fase di "progettazione", attraverso la stesura di un *business plan*, si verifica la fattibilità, affrontando e descrivendo tutti i passi necessari alla realizzazione del progetto. Nello specifico, si individua il *team di lavoro*, si selezionano le *risorse digitali* già disponibili e quelle da digitalizzare, si ipotizzano i *criteri su cui impostare l'architettura* della mostra virtuale, si sceglie la *tecnologia da utilizzare*, si elabora un *bilancio di previsione* comprensivo di spese da sostenere, finanziamenti e sponsorizzazioni e si *pianificano le fasi operative* e la tempistica (Giannetto, 2011).

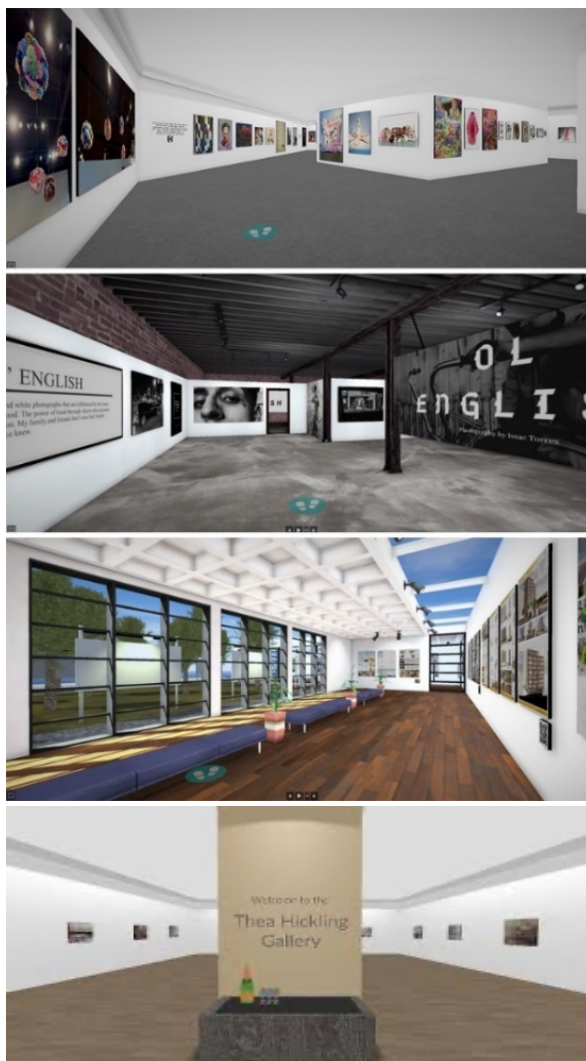
Conclusa la progettazione il prodotto dovrà essere sottoposto a *collaudo* attraverso un *test di accessibilità* coinvolgendo un ampio campione di utenti e solo dopo aver ultimato questa fase, si può passare alla *pubblicazione* sul sito *online*. Al pari della mostra tradizionale, quella virtuale deve necessariamente arrivare al pubblico attraverso un'attività di *comunicazione/marketing* con l'uso di strumenti quali i social media più rispondenti ai contenuti e al tipo di utenza che si vuole raggiungere.

Infine, per "conservazione delle *mostre online*" si intende il processo atto al mantenimento e all'aggiornamento degli oggetti digitali e delle pagine web che per loro stessa natura sono soggetti a un processo continuo di trasformazione. La conservazione digitale è uno strumento che consente, agli utenti del futuro, di poter identificare, indagare, trattare e comprendere

documenti in un ambiente che è costantemente caratterizzato dallo sviluppo tecnologico. Considerando le fasi adottate, possiamo affermare che una mostra virtuale si basa su tre macroaree (Guercio, 2013; Biella et al., 2015):

- Area dei contenuti: sviluppo dell'argomento sotto l'aspetto tematico o cronologico;
- Area delle informazioni: tecnologia, crediti e condizioni di uso della mostra;
- Area dei servizi: è relativa all'accesso diretto alle pagine di erogazione del servizio ed alle relative informazioni.

Al fine di realizzare una *mostra online* vera e propria vengono utilizzati *programmi di modellazione 3D*; uno dei più semplici è "Artsteps" (Tunnikmah, 2021) che può essere utilizzato sia dai musei sia da singoli artisti per la promozione delle loro opere. Nella Figura 2 sono mostrate alcune immagini che facilitano la comprensione del funzionamento di "Artsteps".



**Fig. 2 – Esempi di come può essere una mostra online con l'utilizzo del programma "Artsteps"**  
(fonte: <https://www.artsteps.com/>)

Per i musei, la messa a disposizione per i visitatori di contenuti digitali aggiuntivi rappresenta sicuramente un miglioramento della propria immagine e della propria reputazione. Per il visitatore è una possibilità di migliorare la sua esperienza di fruizione e, di conseguenza, il livello di soddisfazione associato alla visita può essere una cassa di risonanza nel caso in cui un'opinione favorevole sia propagata in rete via *Social media*.



## 4 – Metodologia

Dopo la presentazione dell'analisi della letteratura di riferimento al settore museale nella sua tipicità e le sue criticità, è opportuno proseguire con l'indagine degli effetti del virus Covid-19 in riferimento alla chiusura dei musei al pubblico. Come rilevato, in tale periodo di chiusura le attività museali sono continuate in modo virtuale con aperture al pubblico attraverso "percorsi personalizzati e interattivi" per la visione di mostre.

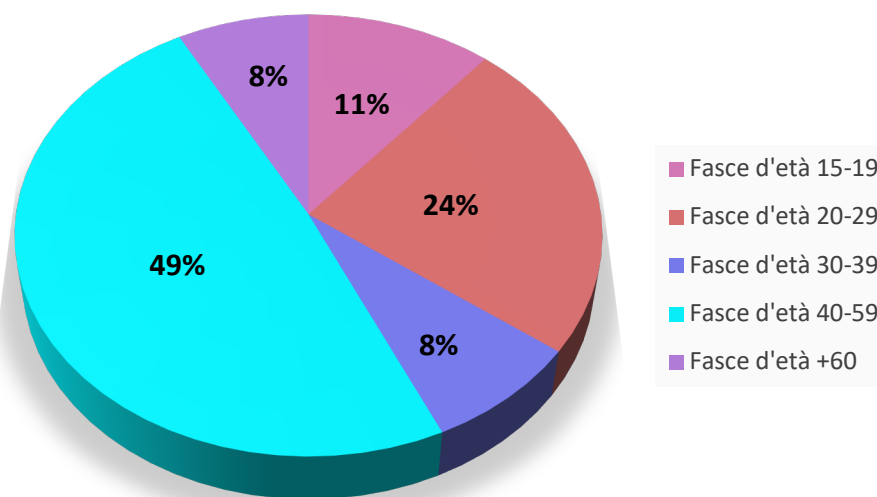
Essendo la realtà complessa e mutevole, in particolare nel periodo della pandemia, le nuove conoscenze generate non possono essere isolate dal contesto specifico da cui sono nate e hanno portato i musei a innovarsi e trovare nuove strategie di fruizione delle attività culturali (Bonacini, 2012). Attraverso una ricerca qualitativa (Eisenhardt, 1989) saranno esaminate le metodologie utilizzate e la partecipazione del pubblico alle offerte culturali dei musei.

In questo contesto, il gradimento manifestato dal pubblico e l'offerta delle visite virtuali alle mostre e ai musei sono stati indagati tramite un *sondaggio*, condotto su un campione di 731 soggetti, i cui risultati sono stati elaborati in modo descrittivo. Il *sondaggio* ha anche una funzione prospettica per indagare una strada futura al fine di usufruire delle offerte culturali dei musei integrando la visione in presenza e virtuale.

## 5 – Analisi dei dati

Importante è stato, innanzitutto, analizzare l'approccio di coloro che hanno partecipato alle *mostre online* durante il lockdown, per mezzo di un sondaggio realizzato con *Google Form* e veicolato, nel periodo Giugno 2020- Settembre 2020, con un passaparola digitale (E-mail, *WhatsApp*, *Facebook*); il sondaggio ha consentito di selezionare un campione di 731 risposte valide, ottenute da soggetti suddivisi per età, come indicato nel Grafico 1.

**Grafico 1 – Suddivisione del campione per fasce d'età indagate**

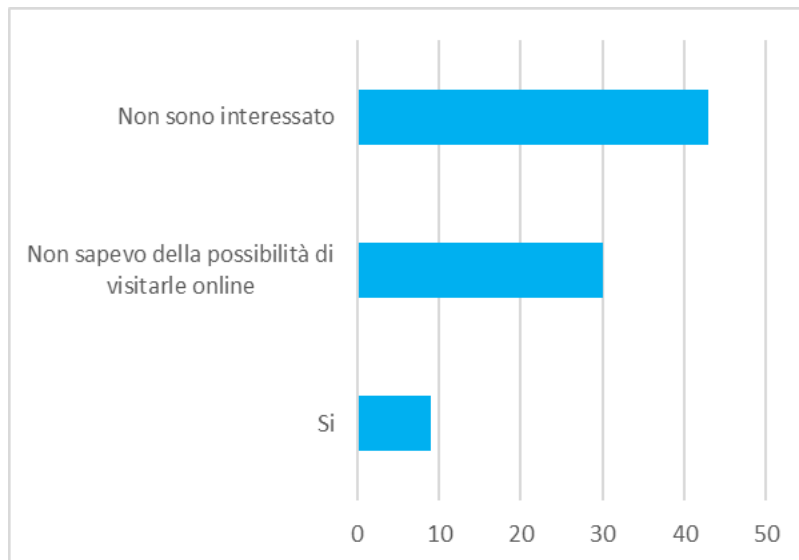


È possibile notare, dal Grafico 1, come si sia riusciti ad ottenere un campione composto in maniera eterogenea. Nonostante la diffusione attraverso i soli social media convenzionali è stato possibile raggiungere tutte le fasce di età. Per questo motivo, seppur ci sia una predominanza dei 40-59enni, i risultati ottenuti sono abbastanza rappresentativi della realtà indagata in rapporto alla popolazione italiana.

Nel Grafico 2, si evidenzia che il campione dai 15 ai 19 anni, per il 52,44% non è affatto interessato a partecipare a eventi museali, preferendo trascorrere il tempo sui canali social o svolgendo attività legate alla cura del proprio corpo. Solo il 10,98% di questi ha però dichiarato

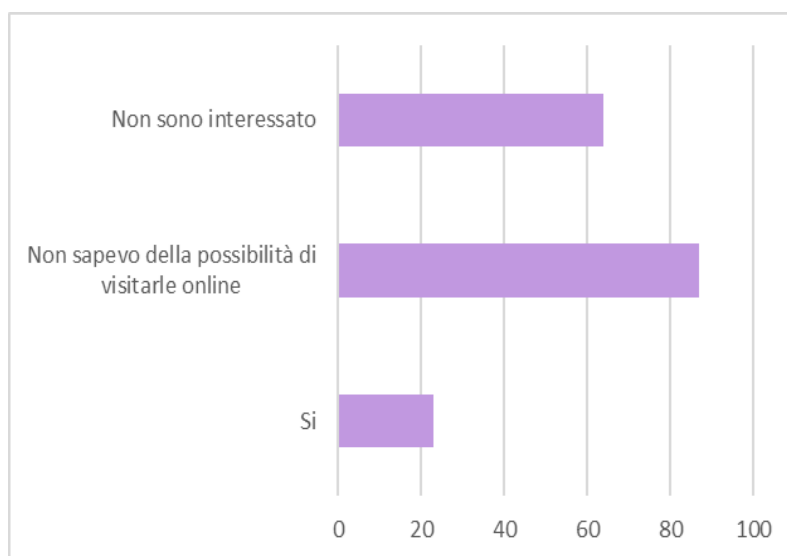
di avere un interesse particolare a eventi museali e, per tale motivo, durante il lockdown hanno utilizzato le piattaforme e le pagine web di musei o gallerie per trovare informazioni su quelle presenti *online*.

**Grafico 2 – Risposte per Fascia d'età: 15-19**

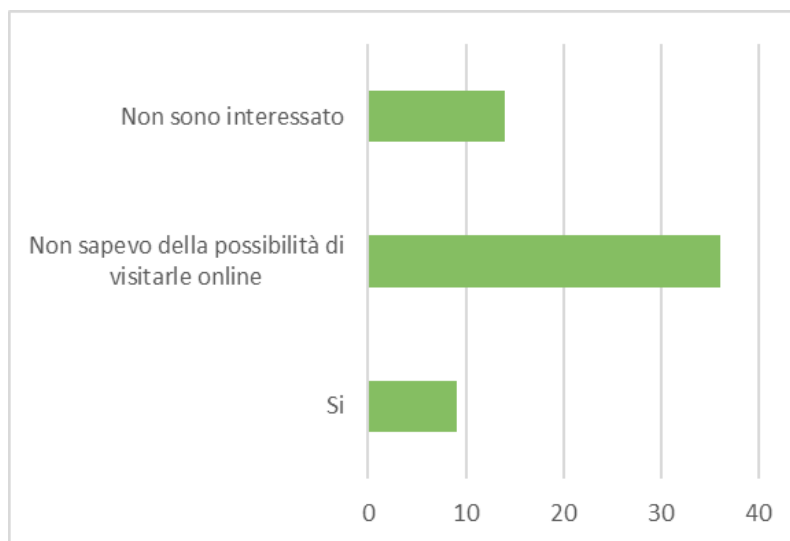


Il target per la Fascia d'età 20-29 anni, per il 13,22% ha sfruttato la possibilità di visitare le *mostre online*; tuttavia, i pareri rispetto alla fascia d'età precedente sono molto contrastanti in quanto, di questi, il 17,39% ritengono che le *mostre* siano state mal organizzate o valutano che sia più coinvolgente recarsi fisicamente in un museo in cui si svolge la mostra piuttosto che guardarla su uno schermo. Per l'82,61% dei soggetti le *mostre virtuali* sono risultate molto interessanti e coinvolgenti, come appare dal Grafico 3.

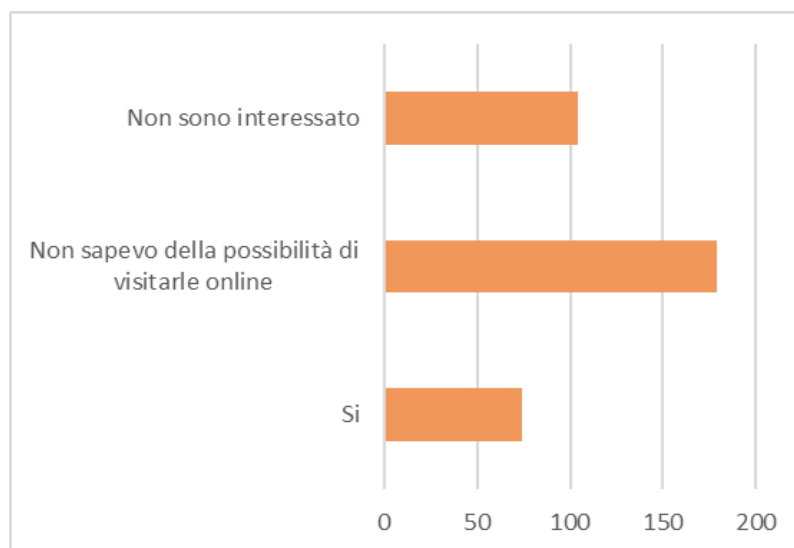
**Grafico 3 – Risposte per Fascia d'età: 20-29**



Facendo riferimento agli individui tra i 30 e i 39 anni, come si può notare dal Grafico 4, il 61,02% degli intervistati non era assolutamente a conoscenza dell'opportunità di fruire delle *mostre virtuali*. Per quelli invece che vi hanno partecipato (15,25%) l'esperienza è stata complessivamente positiva in quanto solo uno ha dichiarato che erano mal organizzate.

**Grafico 4 – Risposte per Fascia d'età: 30-39**

Gli individui della “Generazione X” (fascia d’età tra i 40 e i 59 anni) preferiscono dedicare gran parte del loro tempo libero ad attività che non richiedono l’uso esclusivo di Internet; essi hanno comunque incrementato la loro media giornaliera *online* durante il lockdown. Dal Grafico 5 si può notare che, basandosi su un sotto campione di 357 individui, il 50,14% dello stesso ha dichiarato che non era a conoscenza della possibilità di visitare le *mostre online* mentre il 29,13% vi ha partecipato; di essi, solo l’1,35% ha espresso poca soddisfazione ribadendo ancora una volta la preferenza della partecipazione fisica.

**Grafico 5 – Risposte per Fascia d'età: 40-59**

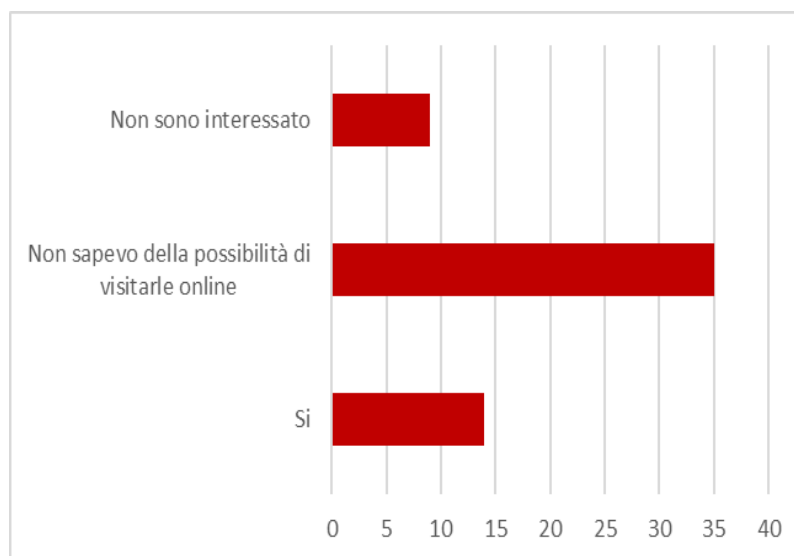
Alcuni “over 60”, nonostante siano ormai entrati in contatto con le nuove tecnologie, non riuscendo a padroneggiarle al meglio, prediligono ancora la comunicazione *face-to-face*; questo lo si può notare dal Grafico 6, dal quale emerge che per il 60,34% non erano a conoscenza della possibilità di visitare le *mostre online*. In base ai risultati emersi, il 50% dei partecipanti ha usufruito di questa opportunità grazie al passa parola (prevalentemente virtuale).

Dalla nostra indagine si evidenzia che il 79% naviga almeno un’ora a settimana, l’87% dedica tempo ad informarsi mentre il 38% addirittura è affascinato dai sistemi di domotica e vorrebbe

controllarli via smartphone. In base a ciò il 42,857% degli individui è riuscito a trovare le informazioni sui social e sulle pagine web. (Grafico 6).

Considerando l'intero campione degli over 60 (composto da 58 individui) emerge che il 24,13% ha approfittato *delle mostre online* e solo il 7,14% ha dichiarato che sono state mal organizzate nonché una esperienza a loro parere non positiva.

### Grafico 6 – Risposte per Fascia d'età: +60



Complessivamente, analizzando nello i pareri dei diversi gruppi si può, innanzitutto, evidenziare come questi abbiano apprezzato l'uso delle nuove tecnologie per entrare in contatto con le *mostre online*. I curatori dei musei e delle mostre, per il prossimo futuro, anche post-Covid-19, dovranno, nelle loro valutazioni, sempre di più tenere in considerazione l'uso del digitale per la realizzazione di mostre e per la loro promozione sui social, sul web o su giornali e telegiornali considerando che durante la quarantena questi mezzi di comunicazione non sono stati sfruttati al meglio; dal sondaggio è emerso, infatti, che su 731 persone intervistate 365 non ne erano a conoscenza; inoltre, 234 individui, su 731 complessivamente intervistati, non risultano minimamente interessati alle offerte in digitale di mostre o di visite virtuali ai musei. Tali risultati non sono però in contrasto con i dati anti-pandemia; infatti, i dati diffusi dall'Istat nel 2019 rivelano che i soggetti, dai 15 anni in poi, per 33,6%, sono stati almeno una volta a visitare un museo o una galleria in presenza. La quota scende al 30,4% presso il gruppo delle persone da 35 e 44 anni. (Solima e Cicerchia, 2020).

## 6. Conclusioni

La pandemia di Covid-19 ha sicuramente rivoluzionato ogni aspetto della vita quotidiana, sociale ed economica dell'Europa e del mondo. All'interno dell'Europa stessa le risposte che si sono fornite, a livello politico sono certamente molto differenti (Ceron e Palermo, 2020) e tutto questo ha avuto risvolti anche in altri comparti. Difatti, l'impatto economico è stato subito in modo pesante anche nel comparto turistico (Bakar e Rosbi, 2020) culturale e museale (Crooke, 2020).

Premessa questa situazione ,le offerte digitali dei musei hanno parzialmente sostituito ed integrato la funzione di sviluppo del loro ruolo sociale ed economico. La chiusura dei musei ha ricadute sulla riduzione delle entrate e di conseguenza a un calo dei salari e a licenziamenti per una serie di lavoratori: il contratto del 6% del personale temporaneo dei musei non è stato rinnovato o è stato rescisso, mentre il 16,1% dei professionisti freelance dei musei è stato

licenziato (OECD 2020). Secondo il sondaggio del *Network of European Museum Organizations* (NEMO 2020)

a causa della chiusura dei confini il turismo internazionale culturale è diminuito anche del 70-75%. La perdita di incassi degli ingressi ai musei e delle attività commerciali, a seconda della località e la grandezza del museo, è di più di 1.000€ a settimana per il 30% dei musei, più di 5.000€ di perdita per il 25%, mentre per le grandi istituzioni si stimano perdite che vai 100.000€ ai 600.000€ alla settimana.

Premesso che l'accesso digitale non sostituisce un'esperienza culturale dal vivo, la scelta di integrare le nuove tecnologie, come la realtà virtuale e aumentata, può aprire ad una diversa modalità di fruizione culturale, con nuove forme di business e di ritorno economico. La digitalizzazione dei contenuti museali e di mostre gratuite non è sostenibile nel lungo periodo ma ha spinto gli operatori del settore ad innovarsi e rivedere le strategie future per creare nuove forme di esperienza e modelli di business con potenzialità di mercato.

C'è l'opportunità di un'importante svolta innovativa in termini di diffusione di tecnologie all'avanguardia che consentano "una presenza a distanza" (intelligenza artificiale, realtà virtuale e arricchita, internet delle cose, ecc.) per costruire una nuova economia dell'esperienza.

Le nuove forme di produzione creativa decentralizzata e mediata digitalmente permettono il coinvolgimento di comunità sempre più grandi e più ampie, non solo in termini di ricezione ma anche in termini di produzione di contenuti. Questa tendenza potrebbe portare a forme più inclusive e innovative di produzione collettiva di contenuti creativi.

La tecnologia utilizzata a supporto dell'esperienza fisica potrebbe risultare maggiormente interessante per una platea più ampia perché può dare l'opportunità ai visitatori di iniziare il loro percorso *online* godendo di alcuni contenuti in anteprima sulle collezioni, beneficiando poi di un percorso dedicato in presenza, in museo, con ulteriori approfondimenti. Dal sondaggio somministrato si evidenzia che 122 individui, rispetto al totale di 129 che hanno visto le *mostre online*, le hanno trovate molto interessanti e non escludono la possibilità di visitarne altre.

Per tale motivo le proposte museali si stanno evolvendo in modo tale da incentivare fortemente l'utenza di prossimità a partecipare alle mostre da queste realizzate visto che, durante l'estate 2020, si è assistito ad un cambiamento radicale del turismo con un'importante contrazione dei visitatori, soprattutto stranieri, e con un inevitabile impatto negativo sul sistema "cultura". Come è emerso dallo studio, con l'avvento del Covid-19 per il 90% i visitatori erano italiani e i restanti provenivano da paesi sempre facenti parte dell'Unione Europea; purtroppo, a causa della chiusura degli aeroporti e delle frontiere l'apporto di visitatori extraeuropei è stato nullo.

Da tenere in considerazione è anche la realizzazione di nuovi strumenti interattivi più vicini alla generazione Z perché il digitale, elemento distintivo dei *post-millennials*, può facilitare l'avvicinamento di questi alla cultura e al patrimonio museale.

## 7 – Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letter*, 7, 237-247.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38, 102-120. DOI: 10.2307/41165845.
- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. New York: Simon and Schuster.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lorenzini, E. (2020). Verso un «new normal» dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale? *Economia della Cultura*, 30(1), 79-83. DOI: 10.1446/97745
- Artsteps. Consultabile in: <https://www.artsteps.com/>

- Bakar, N. A., & Rosbi, S. (2020). Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189-193. DOI: 10.22161/ijaers.74.23
- Biella, D., Sacher, D., Weyers, B., Luther, W., Baloian, N., & Schreck, T. (2015). Crowdsourcing and knowledge co-creation in virtual museums. In *CYTED-RITOS International Workshop on Groupware* (pp. 1-18). Cham: Springer.
- Bonacini, E. (2012), *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*, *Il Capitale culturale*, 5, 93-125. Consultabile in: <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/issue/view/19>.
- Camarero, C., Garrido, M. J., & Vicente, E. (2010). Components of art exhibition brand equity for internal and external visitors. *Tourism Management*, 31(4), 495-504. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.05.011
- Cataldo, L. (2011). *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling. Nuove forme della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*. Milano: Franco Angeli.
- Ceron, M., & Palermo, C. M. (2020). La risposta alla pandemia in Francia, Germania, Italia e Spagna durante la prima ondata (Pandemic Response in France, Germany, Italy and Spain during COVID-19 First Wave). Consultabile in [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3746658](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3746658)
- Cerquetti, M. (2014). *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*. Milano: Franco Angeli.
- Cimoli, A. C. (2020). Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione/Museums, territories, interpretative communities: the new challenges of participation. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (11), 249-266. DOI 10.13138/2039-2362/2528
- Crooke, E. (2020). Communities, change and the COVID-19 Crisis. *Museum and Society*, 18(3), 305-310. DOI: 10.29311/mas.v18i3.3533
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. DOI: 10.2307/258557
- Gazzola, P., Ratti, M., & Amelio, S. (2017). CSR and sustainability report for non profit organizations. An Italian best practices. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 355-376. DOI: 10.25019/MDKE/5.3.03
- Giannetto, M. (2011). Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione. La genesi di un progetto per il web culturale. *DigItalia*, 1, 147-160.
- Guercio, M. (2013). *Conservare il digitale: principi, metodi e procedure per la conservazione a lungo termine di documenti digitali*. Gius. Roma: Laterza & Figli Spa.;
- Hilario, R. C., & Su, C. C. S. (2020). The post-pandemic museum in the Philippine context. *Philippine Journal of Health Research and Development*, 24(4), 62-69.
- ISTAT (2020) "I musei statali al tempo del Covid - 19" Consultabile in <https://www.istat.it/it/archivio/243286>
- Kapferer, J.N., (1992). *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.
- King, E., Smith, M. P., Wilson, P. F., & Williams, M. A. (2021). Digital Responses of UK Museum Exhibitions to the COVID-19 Crisis, March-June 2020. *Curator: The Museum Journal*. DOI: 10.1111/cura.12413
- Manetti G., Papini F., Romolini A. & Sibilio B., (2008) *Il bilancio sociale: un possibile strumento di comunicazione per i musei scientifici Musei scientifici italiani verso la sostenibilità. Stato dell'arte e prospettive*. Atti del XVIII Congresso ANMS, Musei scientifici italiani verso la sostenibilità. Stato dell'arte e prospettive (Roma/Bolsena dicembre 2008). Consultabile in: <http://www.anms.it/upload/rivistefiles/384.PDF>
- Marani, P. C., & Pavoni, R. (2020). *Musei: trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*. Venezia: Marsilio Editori S.P.A.

- MiBAC (2020) "La cultura non si ferma". Consultabile in [https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Eventi/visualizza\\_asset.html\\_535911882.html](https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Eventi/visualizza_asset.html_535911882.html)
- Montella, M. (2020). Musei e sistemi museali: l'attività della Regione / Museums and museum systems: the regional activities. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 75-78. DOI: 10.13138/2039-2362/2465
- NEMO, Sondaggio sull'impatto della situazione COVID-19 sui musei in Europa. Rapporto finale, aprile 2020. Consultabile in: [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf)
- OECD (2020) Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi Consultabile in: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/shock-cultura-covid-19-e-settori-culturali-e-creativi-e9ef83e6/>
- OTEBAC (2011) Osservatorio tecnologico per i beni e le attività culturali: Il processo di produzione di una mostra virtuale Consultabile in: <http://www.otebac.it/index.php?it/327/mostre-virtuali-online-linee-guida-per-la-realizzazione-versione-10-settembre-2011>
- Ou, J. (2020). China Science and Technology Museum boosting fight against COVID-19. *Museum Management and Curatorship*, 35(3), 227-232. DOI: 10.1080/09647775.2020.1762361
- Pusa, S., & Uusitalo, L. (2014). Creating brand identity in art museums: A case study. *International Journal of Arts Management*, 17(1), 18.
- Sharpe, E. & Da Silva, J. (2021) Visitor Figures 2020: top 100 art museums revealed as attendance drops by 77% worldwide. The Art Newspaper. Consultabile in: <https://www.theartnewspaper.com/analysis/visitor-figures-2020-top-100-art-museums>
- Solima, L. & Cicerchia, A. (2020). E ora...? Primi risultati dell'indagine condotta sui pubblici dei musei italiani durante il lockdown. Rapporto di ricerca, Mibact 10.13140/RG.2.2.17198.13123. Consultabile in: <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2020/12/Primi-risultati-dellindagine-condotta-sui-pubblici-dei-musei-italiani-durante-il-lockdown.pdf>
- Spada, C., & Valentino, P. A. (2020). "Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro". *Economia della Cultura*, 30(1), 3-14. DOI: 10.1446/97739
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University press.
- Tunnikmah, N. (2021). Impact of Covid 19 on the World of Fine Arts; Between Online Exhibitions, Virtual Exhibitions in Cyberspace Appreciation. *Between Online Exhibitions, Virtual Exhibitions in Cyberspace Appreciation (March 9, 2021)*. Consultabile in: <https://ssrn.com/abstract=3800618>
- UNESCO (2020). Musei nel mondo di fronte al COVID-19. Consultabile in: <http://www.unesco.it/it/News/Detail/1065>